



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **EXPANZE FIRMY NA POLSKÝ TRH** COMPANY'S EXPANSION INTO THE POLISH MARKET

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. TOMÁŠ MILERSKI**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. ROBERT ZICH, PH.D.**

BRNO 2011

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Milerski Tomáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Expanze firmy na polský trh**

v anglickém jazyce:

**Company's Expantion into the Polish Market**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KACHLÍK, A., KACHLÍKOVÁ, H. Rukověť exportéra. Praha: QplusQ, 1996. ISBN 80-902117-0-4.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

ONKVISIT, S., SHAW, J., J. International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEC, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.

SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.04.2011

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce navrhuje optimální opatření pro rozšíření obchodních aktivit firmy díky vstupu na polský trh. Samotné řešení vychází z důkladné analýzy místního prostředí za využití standardních i pokročilých metod evaluace. Důraz je přitom kladen na kvalitu dat a jejich správnou interpretaci. Celek zahrnuje ucelený pohled na situaci na daném trhu a návrh nejvhodnějšího způsobu realizace se zohledněním všech rizik a příležitosti, se kterými se firma během expanze může setkat.

## **Klíčová slova**

expanze do zahraničí, Polsko, analýza trhu, analýza konkurence, mezinárodní marketing, segmentace

## **Abstract**

This thesis proposes the optimal measures to expand company's business by entering the Polish market. The actual solution is based on a thorough analysis of the local environment using standard and advanced methods of evaluation. Emphasis is placed on the quality of data and their correct interpretation. The thesis provides a comprehensive look at the situation on the market and proposes the most appropriate method of implementation, taking into account all the risks and opportunities, which the company may encounter during the expansion.

## **Keywords**

expansion abroad, Poland, market analysis, competitor analysis, international marketing, segmentation

## **Bibliografická citace**

MILERSKI, T. *Expanze firmy na polský trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2010

.....

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| 1 Úvod.....   | 8  |
| 2 Cíle a metody zpracování.....                             | 9  |
| 2.1 Harmonogram zpracování.....                             | 11 |
| 2.2 Ganttův diagram.....                                    | 12 |
| 3 Teoretická část a upřesnění metody analýzy.....           | 13 |
| 3.1 Internacionalizace.....                                 | 13 |
| 3.2 Mezinárodní marketing.....                              | 14 |
| 3.3 Segmentace trhu.....                                    | 17 |
| 3.4 Targeting.....  | 18 |
| 3.5 Segmentační strategie.....                              | 18 |
| 3.6 Positioning.....  | 19 |
| 3.7 Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem.....    | 20 |
| 3.8 Porterův model jako metoda analýzy konkurence.....      | 23 |
| 3.9 Komunikační strategie v mezinárodním obchodu.....       | 24 |
| 3.10 Rizika vstupu na mezinárodní trhy.....                 | 27 |
| 3.10.1 Tržní rizika.....                                    | 28 |
| 3.10.2 Komerční rizika.....                                 | 28 |
| 3.10.3 Převážná rizika.....                                 | 29 |
| 3.10.4 Teritoriální rizika.....                             | 30 |
| 3.10.5 Kurzové riziko.....                                  | 31 |
| 3.11 Mezinárodní cenová strategie a proces tvorby ceny..... | 34 |
| 4 Závěr.....  | 36 |
| 5 Seznam použité literatury.....                            | 37 |
| 5.1 Tradiční tištěné dokumenty .....                        | 37 |
| 5.2 Elektronické zdroje.....                                | 38 |
| 5.3 Právní předpisy.....                                    | 42 |
| 6 Seznam použitých zkratk a symbolů .....                   | 44 |
| 7 Seznam obrázků.....                                       | 45 |
| 8 Seznam tabulek.....                                       | 46 |



# 1 Úvod

Mnoho podniků se v dnešní době snaží rozšířit své obchodní aktivity do sousedních zemí v naději, že jim tento krok přinese požadovaný růst a zajistí další rozvoj. Dobývání zahraničních trhů je však spojeno s celou řadou obtíží a rizik, která je třeba vzít v úvahu během přípravy a realizace předsevzetí tohoto druhu. Systematický přístup s využitím vědeckých metod představuje způsob, jak předejít případným obtížím, minimalizovat rizika a dovést podnik k naplnění stanovených cílů. Tato práce se zabývá konkrétním případem připravované expanze české firmy do Polska. Jejím cílem je poskytnout základ pro realizaci celého předsevzetí, který poslouží jako pomůcka při formulování dlouhodobé firemní strategie. Tato práce vychází z cílů stanovených podnikem a jejím výsledkem je návrh opatření, která povedou k jejich naplnění. Stěžejní částí práce je její teoretická část, která poskytuje znalostní základ, na kterém stojí ostatní kapitoly. Zásadní význam pro formulaci návrhů má analýza stávající situace. V této části byla věnována zvláštní pozornost shromažďování a kvalitě dat pro další zkoumání. Tímto by mělo být zajištěno, že výsledky analýzy skutečně odrážejí reálnou situaci. Návrhová část obsahuje návrhy na aplikaci získaných poznatků v praxi v souladu s cíli vytyčenými podnikem. Součástí návrhu řešení jsou také předpokládané výsledky, které zvolené řešení přinese a zdůvodnění výběru daného přístupu. Práce je zakončena závěrem obsahujícím shrnutí nejdůležitějších poznatků a myšlenek, ke kterým dospěla.

## 2 Cíle a metody zpracování

Účelem této práce je v první řadě navržení opatření a postupů pro rozšíření obchodních aktivit společnosti 2Tom s.r.o, která provozuje internetový obchod [snadny-zivot.cz](http://snadny-zivot.cz) do sousedního Polska v souladu s dlouhodobými záměry podniku. Podstatná část práce bude také věnována analýze místního trhu a zhodnocení možnosti vstupu na tamní trh. Návrh realizace bude zohledňovat aktuální situaci a možnosti firmy tak, aby rizika spojená s rozšířením obchodních aktivit byla minimalizována a aby přínos pro firmu byl naopak co největší. Dosažení požadovaného výsledku vyžaduje naplnění dílčích cílů. Tyto cíle byly identifikovány během konzultace s jednatelem společnosti 2Tom s.r.o. metodou brainstormingu. V souladu s přesvědčením, že samotný způsob stanovení cílů má vliv na jejich dosažení byl během formulace dílčích cílů kladen důraz na dodržení rámce známého pod akronymem SMART. Dílčí cíle by tedy měly být specifické a mířit na jádro problému s ohledem na předmět podnikání firmy, který je sám o sobě specifický a zároveň by měly stále sledovat hlavní myšlenku celé práce, kterou je rozšíření obchodních aktivit firmy. Jelikož se jedná z velké části o teoretickou práci měřitelnost její cílů se může zdát jako problém. Ekonomická teorie nicméně poskytuje celou řadu nástrojů a metod, které pomáhají kvantifikovat i více či méně neuchopitelné cíle. Vzhledem k povaze cílů lze říct, že jsou zcela určitě dosažitelné (achievable). Pokud jde o reálnost těchto cílů, pak je třeba říct, že jejich dosažení bude částečně ovlivněno použitou metodou evaluace a výsledek nikdy nebude zcela odpovídat skutečnosti. Metody, které budou použity však budou mít vždy svůj základ v ekonomické a marketingové teorii. Bude se většinou jednat o praxi prověřené postupy běžně používané k danému účelu. Posledním písmenem akronymu SMART je T, které označuje *timing* neboli časový rámec. Jednotlivé cíle mají svůj odraz v etapách realizace práce a tyto etapy musí být začleněny do určitého časového rámce. Z tohoto důvodu byl sestaven časový plán realizace a harmonogram zpracování práce, který je její součástí a nachází se v následující kapitole. Jednotlivými dílčími cíli tedy jsou:

- zjištění možností jaké nabízí polský trh
- vyhodnocení cílové skupiny

- vyhodnocení konkurence
- volba způsobu přítomnosti
- identifikace možných legislativních překážek
- určení specifických požadavků místního trhu
- navržení postupů a opatření pro zajištění expanze
- stanovení plánu realizace expanze

K dosažení výše zmíněných cílů budou využity následující obecné vědecké metody:

- **Analýza** (z řec. *ana–lyó*, *rozvazovat*, *rozebírat*) znamená *rozbor, metodou zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší*.<sup>1</sup> Tato práce se zabývá mimo jiné zkoumáním trhu což je nesmírně složitý a komplexní systém. Analýza proto bude jednou ze základních metod použitých v této práci. V různých formách se s ní půjde setkat především v analytické části práce.
- **Práce se zdroji** umožňuje využít vědecké poznatky i jiné informace ve prospěch této práce. Je důležité podotknout, že veškeré zdroje použité v této práci jsou řádně citovány podle normy ČSN ISO 690 a uvedeny v seznamu použité literatury. Na těchto zdrojích je postavena především teoretická část práce. Autorita autorů těchto zdrojů může být využita jako argument u obhajoby její správnosti.
- **Pozorování** je často označováno za základní vědeckou metodu. Jinak tomu nebude ani v případě této práce. Ostatní zde použité vědecké metody většinou pracují s určitými daty. Na jejich kvalitě z velké části závisí kvalita konečného výsledku. Pozorování bude využito právě k získání těchto nezbytných dat. Na jejich kvalitu bude přitom kladen patřičný důraz.
- **Dedukce** je metodou založenou na logickém uvažování, která využívá premis (předpokladů) ke stanovení závěru. Takto stanovený závěr je správný pokud

---

<sup>1</sup> *Analýza [online]*. Wikipédie, Otevřená encyklopédie [cit. 26.11.2010]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Analýza>.

vyplývá ze správných předpokladů. Závěry obsažené v této práci budou vyplývat z premis obsažených zejména v teoretické části práce.

## 2.1 Harmonogram zpracování

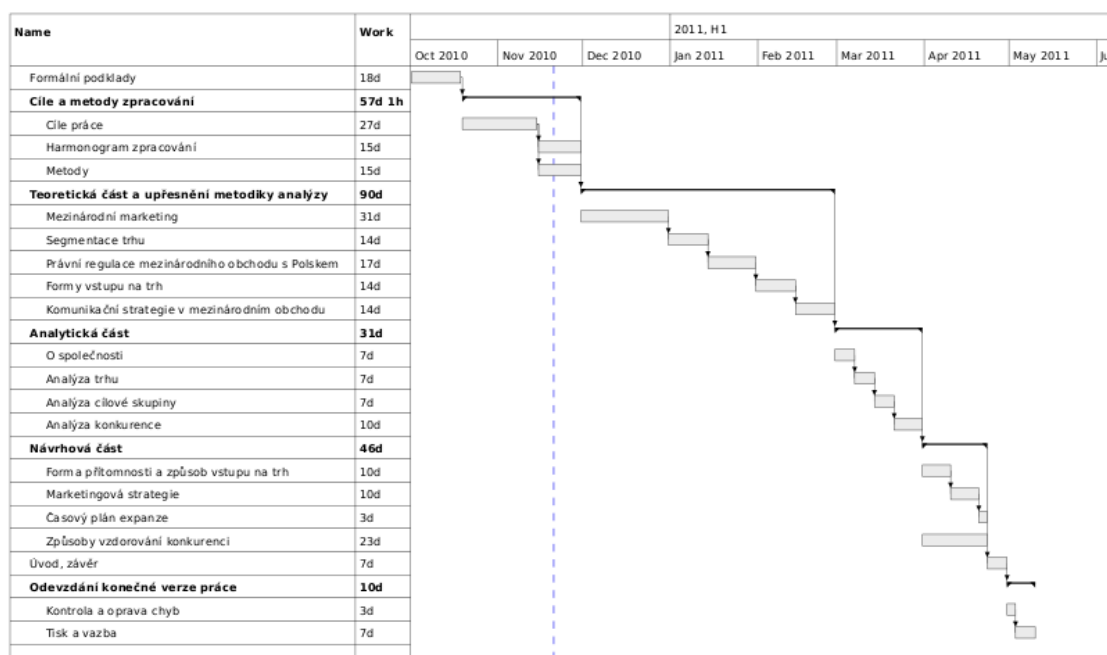
Níže uvedeny harmonogram přehledně zobrazuje jednotlivé etapy zpracování práce a dílčí kroky vedoucí k jejich naplnění. Při jeho tvorbě byl brán ohled na obecně závazné termíny pro tvorbu a odevzdávání diplomních prací, které jsou uvedeny v časovém plánu studia pro aktuální akademický rok. Čas na vypracování jednotlivých dílčích kroků byl určen v souladu s termíny pro odevzdání dílčích etap práce stanovenými vedoucím práce panem Ing. Robertem Zichem, Ph. D.

| Číslo | Název   | Záčátek  | Konec    | Čas |
|-------|---|----------|----------|-----|
| 1     | Formální podklady                               | 10/01/10 | 10/18/10 | 18d |
| 2     | Cíle a metody zpracování                        | 10/19/10 | 11/30/10 | 58d |
| 2.1   | Cíle práce                                      | 10/19/10 | 11/15/10 | 28d |
| 2.2   | Harmonogram zpracování                          | 11/15/10 | 11/30/10 | 15d |
| 2.3   | Metody  | 11/15/10 | 11/30/10 | 15d |
| 3     | Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy    | 12/01/10 | 02/28/11 | 90d |
| 3.1   | Mezinárodní marketing                           | 12/01/10 | 12/31/10 | 31d |
| 3.2   | Segmentace trhu                                 | 01/01/11 | 01/14/11 | 14d |
| 3.3   | Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem | 01/15/11 | 01/31/11 | 17d |
| 3.4   | Formy vstupu na trh                             | 02/01/11 | 02/14/11 | 14d |
| 3.5   | Komunikační strategie v mezinárodním obchodu    | 02/15/11 | 02/28/11 | 14d |
| 4     | Analytická část                                 | 03/01/11 | 03/31/11 | 31d |
| 4.1   | O společnosti                                   | 03/01/11 | 03/07/11 | 7d  |
| 4.2   | Analýza trhu                                    | 03/08/11 | 03/14/11 | 7d  |
| 4.3   | Analýza cílové skupiny                          | 03/15/11 | 03/21/11 | 7d  |
| 4.4   | Analýza konkurence                              | 03/22/11 | 03/31/11 | 10d |
| 5     | Návrhová část                                   | 04/01/11 | 04/23/11 | 46d |
| 5.1   | Forma přítomnosti a způsob vstupu na trh        | 04/01/11 | 04/10/11 | 10d |
| 5.2   | Marketingový plán                               | 04/11/11 | 04/20/11 | 10d |
| 5.3   | Časový plán expanze                             | 04/21/11 | 04/23/11 | 3d  |
| 5.4   | Způsoby vzdorování konkurenci                   | 04/01/11 | 04/23/11 | 23d |
| 6     | Úvod, závěr                                     | 04/24/11 | 04/30/11 | 7d  |
| 7     | Odevzdání konečné verze práce                   | 05/01/11 | 05/10/11 | 10d |
| 7.1   | Kontrola a oprava chyb                          | 05/01/11 | 05/03/11 | 3d  |
| 7.2   | Tisk a vazba                                    | 05/04/11 | 05/10/11 | 7d  |

*Tabulka 1: Etapy realizace práce*

## 2.2 Ganttův diagram

Jednotlivé etapy realizace práce jsou přehledně uvedeny níže také v podobě Ganttova diagramu. Tento typ diagramu byl zvolen pro svou srozumitelnost a jednoduchost. Lze namítnout, že konkurenční metody, ke kterým patří např. CPM či PERT jsou pokročilejší a lépe zobrazují souběžné činnosti. Souběžných činností je však v tomto případě jen minimum a tudíž se Ganttův diagram jeví jako zcela postačující.



Obrázek 1: Ganttův diagram realizace práce

### 3 Teoretická část a upřesnění metody analýzy

Rozšiřování obchodních aktivit do dalších zemí se v poslední době stalo všeobecným trendem. Takzvaná internacionalizace<sup>2</sup> aktivit společností může podniku přinést značné výhody. Jsou s ní však spojená i určitá rizika, která je potřeba minimalizovat. Tomuto účelu slouží mimo jiné nástroje, které poskytuje mezinárodní marketing.

#### 3.1 Internacionalizace

Proces internacionalizace bývá označován jako zvyšování zaangažovanosti společnosti na mezinárodních trzích.<sup>3</sup> Internacionalizace je úzce spojená s fenoménem globalizace. Právě globalizace způsobuje zánik bariér mezinárodního obchodu. Ať už se jedná o bariéry v podobě cel, kvót či kulturní nebo informační bariéry v současné době jsou tyto překážky menší než kdykoliv předtím. Rozvoj informačních a komunikačních technologií, pokles nákladů na mezinárodní přepravu a odbourávání obchodních překážek mezi jednotlivými státy jsou hlavními faktory, které podporují tento trend. Jednotlivé státy také mají zájem na prohlubování mezinárodní obchodní spolupráce. Základ pro tento trend položila ekonomická teorie. Průlomem v tomto ohledu byla teorie absolutní výhody připisována Adamu Smithovi. Další britský ekonom, David Ricardo pak na základě Smithových poznatků formuloval teorii komparativních výhod. V souladu s touto teorií se mezinárodní výměna zboží vyplácí všem zúčastněným, přestože některý z nich má absolutní výhodu ve výrobě všech produktů. Později byla teorie komparativních výhod interpretována jako tzv. hra s kladným součtem. V kontrastu s hrou s nulovým součtem, kdy hráč může získat jen pokud jiný hráč ztrácí, v mezinárodním obchodu můžou získat všichni. Tyto poznatky později ve značné míře ovlivnily ekonomický proud známý jako chicagská škola. Chicagská škola se mimo jiné zasazovala o liberalizaci mezinárodního obchodu. Tato myšlenka našla svůj odraz i v politice, kdy v druhé polovině minulého století státy začaly odbourávat bariéry mezinárodního obchodu. Tyto bariéry zahrnují především cla a kvóty na dovoz nebo

---

2 BYSTROV, V. F. *International Marketing* [Power Point Presentation]. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.

3 SUSMAN, G. I. *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, 7.4.2007. s. (281 s). ISBN 1845425952.

vývoz zboží do zahraničí. Právě v této době začaly vznikat mezinárodní organizace, kterých cílem je usnadňovat mezinárodní obchod. Jsou jimi např. GATT, který položil základ pro vznik Světové obchodní organizace. Pokud se pohybujeme v evropském měřítku, pak nelze pominout proces evropské integrace. Evropská unie poskytuje jinde nevídaný stupeň ekonomické spolupráce. Výsledkem tohoto procesu je jednotný vnitřní trh, na kterém neexistují prakticky žádná omezení co do pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Je tedy přirozené, že firmy za této situace směřují k rozšiřování svých obchodních aktivit do sousedních států. Vede je k tomu především vidina úspor z rozsahu, zvýšení tržeb, útěku před domácí konkurencí, nižšího zdanění, investiční pobídky atd. Některé ekonomické studie uvádějí čtyři etapy internacionalizace podniku.<sup>4</sup> Prvním stupněm je neexportní podnik, pak následuje podnik, který se chystá exportovat a dalšími stupni jsou sporadický exportér a pravidelný exportér. Přestože obchodní bariéry mezi jednotlivými evropskými státy byly téměř zcela zrušeny, jazykové, kulturní, politické a jiné odlišnosti stále přetrvávají. Z tohoto důvodu nelze k jednotnému vnitřnímu trhu Evropské unie přistupovat jako k jednotnému domácímu trhu. Expanze společnosti do sousedních evropských zemí je tedy záležitostí mezinárodního marketingu.

### 3.2 Mezinárodní marketing

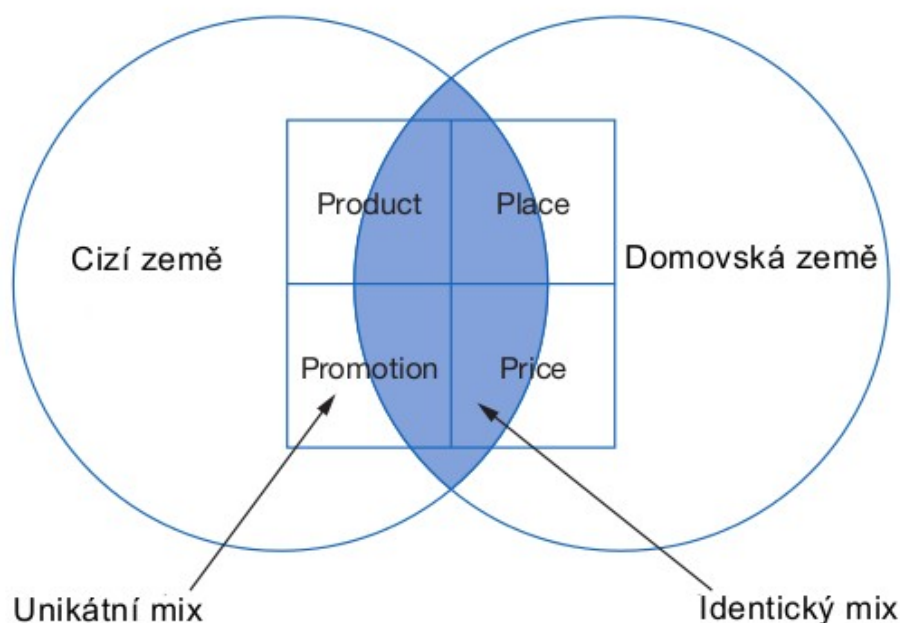
Rozdíl mezi mezinárodním a domácím marketingem spočívá především v komplexnosti. Domácí marketing pracuje se souborem proměnných odvozených z domácího trhu. Naproti tomu mezinárodní marketing je mnohem komplexnější, protože pracuje s několika soubory proměnných z různých států.<sup>5</sup> Marketing společnosti v tomto případě zohledňuje mimo jiné rozdíly mezi jednotlivými národními trhy a také vazby mezi jednotlivými soubory dat z jednotlivých zemí. Marketingový mix se tedy může různit v závislosti na specifikách daného trhu. Jedná se ve své podstatě o aplikaci tzv. "zaměření na zákazníka"<sup>6</sup>, kdy hlavním cílem společnosti je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. V momentě, kdy existuje několik skupin zákazníků o různých potřebách musí se firma této situaci přizpůsobit volbou vhodného marketingového

4 ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

5 tamtéž

6 VIMR, P. Kvalita a zaměření na zákazníka [online]. Podnikatel dnes, 2010.

mixu.



Obrázek 2: Mezinárodní marketingový mix (převzato z: ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.)

Na druhou stranu, pokud jsou si očekávání zákazníků dostatečně blízká může firma uplatnit jednotný přístup pro několik zemí nebo dokonce i globálně. V mezinárodním marketingu tedy existuje několik koncepcí, které shrnují přístup firmy k jejím mezinárodním aktivitám. Jedná se o:<sup>7</sup>

- **Globální marketing** – jednotný marketingový mix a positioning pro všechny trhy. Společnost se zaměřuje na stejné segmenty trhu ve všech zemích a 4P se v závislosti od země nemění. Tato koncepce by na výše uvedeném obrázku odpovídala situaci, kdy by čtverec představující marketingový mix ležel zcela v oblasti průniku kruhů znázorňujících jednotlivé státy.
- **Interkulturní marketing** – společnost přizpůsobuje marketingový mix a positioning specifikům daných zemí.

<sup>7</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.



- **Vývozní marketing** – jedná se o postupný vstup společnosti na zahraniční trh. Marketingový mix je postupně adaptován potřebám daného segmentu trhu. Tuto marketingovou koncepci využívají především malé a střední podniky při vstupu na geograficky blízké trhy.

Na rozdíl od marketingu domácího se mezinárodní marketing pohybuje ve třech prostředích.<sup>8</sup> Je to v první řadě interní marketingové prostředí firmy. Marketingová strategie musí zohledňovat zejména velikost společnosti, její finanční možnosti, výrobní a další kapacity. Dalším prostředím, ve kterém firma působí je prostředí státu, ve kterém je společnost domicilovaná. Jedná se o politické prostředí, ekonomickou situaci, obchodní politiku státu exportéra atd. Posledním a z pohledu mezinárodního marketingu asi nejdůležitějším prostředím je prostředí cílové země. Zde je třeba zohlednit podobné otázky jako v případě země exportéra. Navíc by se však mělo počítat s odlišnými geografickými a klimatickými podmínkami, odlišnou symbolikou, jazykem a řebříčkem hodnot. V konkrétním případě Polska je důležitý také náboženský aspekt. V této oblasti totiž existuje mezi převážně ateistickým Českem a silně katolickým Polskem velká propast. Firma může pro své zapojení do mezinárodních aktivit zvolit několik přístupů. Existují tři základní formy internacionalizace:<sup>9</sup>

- **multidomestic strategy** - strategická rozhodnutí jsou decentralizovaná a jednotlivé organizační složky podniku nebo dceřiné společnosti (*strategic business units*) mají v této oblasti větší volnost. Zejména pokud společnost volí interkulturní marketing je někdy lepší ponechat strategická rozhodnutí na lidech, kteří dobře znají místní podmínky.
- **global strategy** - strategie podniku je určována centrálou a jednotlivé strategické jednotky podniku jí pouze vykonávají a podřizují se jí. Tento přístup se použije především v případě, kdy firma nabízí stejný nediferencovaný produkt na všech geografických trzích. Odlišení organizační složky pak není nutné ani žádané.

---

8 BYSTROV, V. F. *International Marketing* [Power Point Presentation]. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.

9 ZICH, R. *Strategický management, formulace strategií* [PDF]. VUT v Brně, 2011.

- **glocal strategy** - je kombinací dvou výše uvedených přístupů. Některá strategická rozhodnutí jsou ponechána na jednotlivých strategických jednotkách podniku, zatímco jiná rozhodnutí jsou určována centrálou.

### 3.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je marketingový pojem, který předpokládá existenci segmentů v rámci daného trhu. Tržní segment může být definován jako skupina spotřebitelů vyznačující se určitými vlastnostmi. Tyto vlastnosti u nich vytvářejí specifické potřeby a následnou nutnost tyto potřeby uspokojovat nákupem určitých výrobků nebo služeb. Segmentaci trhu tedy rozumíme jeho rozdělení na jednotlivé segmenty na základě určitých vlastností spotřebitelů. Účelem segmentace je být schopen lépe uspokojit potřeby spotřebitelů. Segmentace také umožňuje zaměřit marketing pouze na daný segment a tímto zvýšit jeho účinnost. Nejzjevněji lze trh rozdělit na trh spotřebního zboží, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru. Tyto tři velké skupiny jsou si natolik odlišné, že pro ně existují odlišná segmentační kritéria. S ohledem na předmět podnikání společnosti 2Tom s.r.o se má smysl v této práci zabývat pouze segmentačními kritérii trhu spotřebního zboží. Kritéria vhodná pro segmentaci spotřebního zboží jsou:<sup>10</sup>

- **Geografická kritéria** - společnost se může zaměřit na spotřebitele z určité oblasti. Může se jednat o celou zemi, jednotlivé regiony nebo pouze větší města. Geografické kritérium nabývá na významu s rozvojem reklamy v internetu, kdy je možné filtrovat uživatele na základě IP adresy a zobrazovat reklamní sdělení pouze lidem z určité oblasti. Tuto možnost poskytuje např. internetová společnost Google. Geografické kritérium má pro obchod Snadný život zásadní význam. Existuje totiž prokazatelná korelace mezi mírou znečištění ovzduší a výskytem chronických onemocnění jako alergie nebo astma. Je tedy možné identifikovat oblasti s nejhorším ovzduším a zaměřit marketing právě tam. V oblastech s vysokou prašností bude určitě vyšší poptávka po čističkách vzduchu a vodních vysavačích.
- **Demografická kritéria** zahrnují např. pohlaví, věk, rodinný stav atd. Výhodou

---

<sup>10</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

je, že tyto informace jsou většinou shromažďovány statistickým úřadem a veřejně zpřístupněny. Lze tak jednoduše odhadnout velikost segmentu co se týče demografického kritéria. Možnost zaměření marketingu na daný segment pak přináší zase internet. Konkrétně se jedná o sociální sítě, které poskytují možnost zacílit reklamu na lidi určitého věku nebo pohlaví.

- **Socioekonomická kritéria** mají význam pro stanovení kupní síly potenciálních zákazníků. Jedná se např. o úroveň dosaženého vzdělání, vykonávané zaměstnání, měsíční příjmy, atd.
- **Psychografická kritéria** - patří k nim např. životní styl, povahové rysy, osobní zájmy, příslušnost k určité sociální skupině. Tato kritéria se pro svoji neuchopitelnost těžce kvantifikují. Nicméně je nelze opomíjet, protože pro určité výrobky mohou být právě tato kritéria klíčová. Lze předpokládat, že biokosmetiku budou nakupovat převážně lidé holdující zdravému životnímu stylu a biovýrobkům obecně, kteří jsou ochotni tuto kosmetiku koupit i když netrpí žádnou alergií.

### 3.4 Targeting

Poté co byl trh rozdělen na jednotlivé segmenty může podnik zaměřit svou pozornost na jeden nebo několik konkrétních segmentů. Tomuto marketingovému postupu se říká targeting. Při rozhodování o výběru cílového segmentu by měl podnik vzít v úvahu zejména velikost segmentu a jeho růstový potenciál. Dalšími aspekty, které ovlivňují volbu segmentu jsou míra konkurence, existence substitutů, kupní síla zákazníku atd. Důležitým faktorem jsou také aktuální schopnosti podniku a výše volných zdrojů jimiž disponuje.

### 3.5 Segmentační strategie

Existuje několik přístupů pokud se jedná o volbu počtu segmentů a s ní spojenou propagaci produktů a značky:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Targeting* [online]. Marketing Teacher [cit. 27.02.2011]. URL<<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-targeting.html>>.

- **Nediferencovaný marketing** - také se mu říká *mass marketing*. Jedná se o prosazování jedné značky nebo jednoho výrobku pro všechny segmenty. Tato strategie je založená na předpokladu, že určité potřeby jsou společné pro téměř všechny spotřebitele. Nediferencovaný marketing přináší úspory z rozsahu, protože má široký záběr, hodí se však jen u produktu prodáváných masově. Nebezpečím je, že v případě příchodu konkurence se stejnou strategií, situace může přerůst v cenovou válku.
- **Diferencovaný marketing** - Cílem této strategie je odlišit se od konkurence. Důraz je kladen na segmentaci. Podnik se snaží rozčlenit trh na segmenty a nabídnou specializovaný produkt pro každý z nich. V závislosti na segmentu se může lišit i marketingový a komunikační mix. Tato strategie je nákladnější než nediferencovaný marketing, ve většině případů je však účinnější.
- **Zaměření na vybraný segment** - Jedná se o specializaci podniku na velice úzký tržní segment. Podnik se snaží najít "díru na trhu" neboli oblast, ve které ještě nikdo nepodniká nebo která je pro ostatní hráče na trhu nezajímavá. Nevýhodou samozřejmě je naprostá závislost podniku na daném specifickém oboru. Pokud se změní technologie nebo trendy daný segment může zaniknout a s ním i podnik.

### 3.6 Positioning

Positioning je proces, ve kterém se společnost snaží vytvořit jistý "*image*" značky na daném trhu. Cílem je aby spotřebitele tuto značku spojovali s daným výrobkem nebo společností a aby tuto značku odlišovali od konkurence. V mezinárodním prostředí, podobně jako je tomu u marketingového mixu může společnost zvolit globální přístup nebo přizpůsobit positioning specifikám jednotlivých trhů. Globální positioning přináší mnoho výhod v podobě úspor z rozsahu a využívání globální značky. Globální positioning je vhodné aplikovat pro výrobky, které uspokojují stejné potřeby napříč jednotlivými zeměmi. Naproti tomu odlišný mezinárodní positioning je vhodný pro výrobky, kterých prodej může být ovlivněn odlišným kulturním a sociálním prostředím. Firma v tomto případě volí na různých trzích různý positioning. Značka nebo výrobek,

který je v jedné zemi považován za obyčejný může být jinde uváděn jako luxusní zboží. Základem úspěšného positioningu je správné určení konkurenční výhody a následné odlišení značky od konkurence na základě této výhody. Firma samozřejmě může pro různé značky použít různé druhy positioningu, kdy jednu značku buduje globálně a další v závislosti na specifikách jednotlivých trhů. Firma může volit mezi následujícími druhy positioningu:<sup>12</sup>

- výrobkový positioning - zdůrazňuje specifické vlastnosti výrobku, kterými se odlišuje od konkurence
- positioning podle spotřební příležitosti - výrobky zaměřené na různé svátky nebo speciální příležitosti
- positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku
- positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů
- positioning zaměřený na životní styl

V případě značky Snadný život připadá v úvahu několik variant positioningu. Jedná se zejména o positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů, v tomto případě alergiky, astmatiky a ekzematiky. Další možností je positioning zaměřený na životní styl, kdy značka je postavená na propagaci zdravého životního stylu - zdravé domácnosti. Společnost totiž nabízí i bioprodukty, zejména pak přírodní kosmetiku.

### **3.7 Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem**

Velkou výhodou pro českou firmu, která se chystá expandovat na polský trh je bezesporu členství obou zemí v Evropské unii. Evropská unie poskytuje členským státům, jejím občanům i obchodním společnostem vysokou úroveň právní jistoty. Na prvním místě je pak třeba zmínit existenci jednotného vnitřního trhu. *"Vnitřní trh zahrnuje prostor bez vnitřních hranic, v němž je zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu v souladu s ustanoveními Smluv."*<sup>13</sup> Vnitřní trh se také pokrývá s celní unií,

---

<sup>12</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>13</sup> Článek 26 Smlouvy o fungování Evropské unie.

kteřá zahrnuje zákaz vývozních a dovozních cel, kvót a poplatků s obdobným účinkem mezi členskými státy EU. Zboží dovážené do třetích zemí nebo z nich vyvážené podléhá společnému celnímu sazebníku. Příjmy z cel jsou přímým příjmem rozpočtu Evropské unie. Aby mohl vnitřní trh skutečně fungovat byla do příslušných smluv zahrnuta i ustanovení na ochranu hospodářské soutěže v rámci EU. Tato pravidla ve velké míře odpovídají české právní úpravě. Jsou zakázány např. kartely, zneužití dominantního postavení na trhu, rozdělení trhů nebo zdrojů zásobování, podmínění uzavření smlouvy dalším plněním atd. Tato úprava samozřejmě napomáhá zlepšení konkurenčního prostředí v členských státech a alespoň některé bariéry vstupu nového hráče na daný trh jsou tímto odbourány. Až na určité výjimky jsou zakázány také státní podpory, neboli tzv. státní protekcionismus. To platí i pro tzv. daňovou diskriminaci, kdy uplatňované vnitrostátní daně skrytě diskriminují dodavatele zboží z jiných členských států. Je třeba zdůraznit že na rozdíl od některých jiných ustanovení "evropských smluv" je ochrana a zajištění fungování vnitřního trhu pro EU skutečně prioritou. Evropská komise je v této oblasti obzvláště aktivní, což zdůrazňuje i existence postu komisaře pro hospodářskou soutěž. V případě existence diskriminační legislativy v daném státě se podnik či jednotlivec dokonce může obrátit na Evropský soudní dvůr. Existuje celá řada případů, kdy ESD rozhodl ve prospěch společnosti žalující členský stát. Stačí připomenout případ "*cassis de dijón*"<sup>14</sup>. Šlo o žalobu dodavatele francouzského likéru proti Německu. Německo odmítalo povolit dovoz tradičního francouzského likéru *cassis* argumentujíc tím, že německé právo vyžaduje u ovocných likérů minimální obsah alkoholu 25%. Dovozece však prodával likéry s pouze 20% obsahem alkoholu a považoval německou legislativu za tzv. "opatření s rovnocenným účinkem" a narušení volného pohybu zboží. Evropský soudní dvůr konstatoval, že „zboží, které bylo vyrobené v členském státě v souladu s normami tohoto státu, a které se legálně obchoduje na trhu v tomto státě, musí mít přístup na trhy všech ostatních členských států, a to bez jakýchkoliv omezení“.<sup>15</sup> Rozhodnutí o nákupu výrobku tedy bylo ponecháno na spotřebiteli a byl stanoven precedent pro tzv. vzájemné uznávání výrobků. Takový stupeň právní jistoty je výhodný pro každého evropského exportéra, protože minimalizuje riziko spojené s investicí do rozšíření obchodních aktivit. Riziko však může představovat rozdílná

14 Rozsudek Soudního dvora ze dne 20. února 1979, věc 120/78.

15 Právo EU [PDF]. Brno: Masarykova Univerzita, 2008.

legislativa v jednotlivých státech. V této oblasti již také existuje snaha o zjednodušení v rámci EU tzv. sbližováním právních předpisů. Jedná se zejména o sbližování procesního práva, které by mělo zlepšit vymahatelnost práva napříč jednotlivými členskými státy. V této souvislosti lze zmínit např. nařízení č. 44/2001 o příslušnosti a uznávání a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech známe také jako Brusel I. Toto nařízení usnadňuje vymahatelnost práva v rámci EU tím, že rozhodnutí soudu členského státu jsou až na výjimky automaticky uznávána v ostatních členských státech. Brusel I se použije na spory se zákazníky nebo dodavateli z jiného státu EU zejména v případě, kdy nebyla sjednána rozhodčí doložka nebo rozhodčí smlouva. V případě, že spor řeší rozhodci, ať už ad hoc či stály rozhodčí soud je jistota uznání a výkonu cizího rozhodčího nálezu v případě Polska taky velmi vysoká. Jak Polsko tak Česká republika jsou totiž signatáři jak tzv. New Yorské úmluvy o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů, tak Evropské úmluvy o obchodní arbitráži. Společnost 2Tom s.r.o má také zájem o navázání spolupráce s polskými dodavateli. Tato spolupráce (pokud bude navázána) bude s největší pravděpodobností probíhat formou dodávek zboží od polských výrobců a to i do ostatních zemí, ve kterých společnost působí jako Česká republika a Slovensko. Kupní smlouvy uzavřené s těmito dodavateli můžou tedy obsahovat tzv. mezinárodní prvek<sup>16</sup>. Při sepisování takovéto smlouvy by tedy společnost měla pamatovat zejména na volbu práva a na tzv. prorogaci. Nejlepší možností je pro společnost zahrnutí do smlouvy ustanovení o použití českého práva pro řešení případných sporů. I v případě že bude použito polské právo, právním režimem zůstane Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, známa také pod názvem Vídeňská úmluva. Obě země jsou totiž signatáři této úmluvy a je tedy součástí jejích právních řádů. Při obecně platné zásadě aplikační přednosti mezinárodní smlouvy před národním právem bude použita právě tato úmluva, ledaže to strany ve smlouvě vyloučí. Mnohem důležitějším faktorem smlouvy se tedy jeví prorogace. Prorogace, neboli volba sudiště totiž v praxi znamená zároveň volbu procesního práva a místa konání soudního líčení. Je pak na společnosti a na dohodě stran, zda upřednostní české procesní právo nebo zda svěří rozhodování sporu do rukou polských soudů.

---

16 ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.

### 3.8 Porterův model jako metoda analýzy konkurence

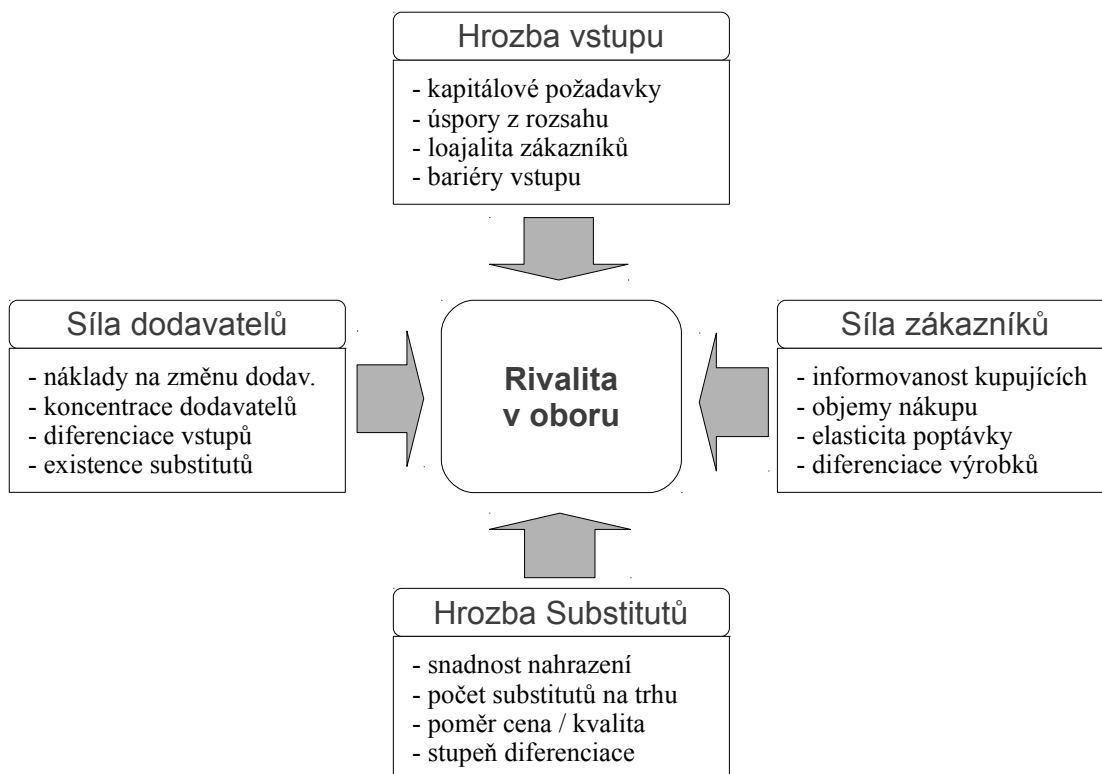
Porterův model pěti konkurenčních sil je vlastně rámcem pro kvalitativní analýzu konkurenčního prostředí, který byl vytvořen Michaelem Porterem z Harvardské univerzity v roce 1979. Porterův model byl vyvinut z důvodu nespokojenosti s v té době rozšířenou SWOT analýzou.<sup>17</sup> Tento model předpokládá, že atraktivnost oborového prostředí je ovlivněná pěti faktory. Kombinace vlivů těchto pěti sil ovlivňuje schopnost podniku generovat zisk. Tento model může být využit pro lepší pochopení prostředí, ve kterém firma vyvíjí nebo se chystá vyvíjet svou obchodní činnost. Na analýze těchto vlivů můžou také být založená strategická rozhodnutí. Podle Michaela Portera silami ovlivňujícími celkovou atraktivitu oboru jsou hrozba vstupu, síla zákazníků, síla dodavatelů, hrozba substitutů a rivalita v oboru. Hrozba vstupu, hrozba substitutů a hrozby ze strany konkurenčních podniků jsou považovány za externí faktory zatímco síla zákazníků a dodavatelů jsou faktory interními. Porterův model je nejen rámcem pro stanovení atraktivity oboru ale také pomáhá managerům pochopit, jak se mění struktura daného oboru. Podle Michaela Portera *"konkurence není hrou s nulovým součtem"*<sup>18</sup>. Pokud firma najde potřebu kterou může upokojit a pokud poskytne něco jiného než její rivalové, několik rivalů může být souběžně úspěšných. Podniková strategie by navíc podle Portera měla být veřejná. Nejedná se podle něj o podnikové tajemství ale o informaci, která by měla být známá všem stakeholderům, především pak zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům. Klíčovou součástí analýzy je samozřejmě identifikace oboru. Pro účely této části práce se oborem bude rozumět internetový prodej zboží pro alergiky, astmatiky a ekzematiky.

---

17 ARGYRES, N., MCGAHAN, M. PORTER, M. *An interview with Michael Porter*. The Academy of Management Executive, 2002.

18 *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. Harvard Business Publishing, 2008. URL<[http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw)>.





Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil

### 3.9 Komunikační strategie v mezinárodním obchodu

Úspěch společnosti na trhu je podmíněn mnoha faktory, přičemž samotná kvalita nabízených výrobků a služeb většinou nestačí. Pravděpodobnost úspěchu i jeho stupeň lze zvýšit volbou vhodné komunikační strategie s důrazem na zákazníka. Komunikační strategie umožňuje podniku lépe poznat své prostředí a využít získané informace ke svým potřebám. Komunikace se zákazníkem je přitom pouze jednou z částí celkové strategie. Komunikační mix je součástí marketingového mixu a zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations. Konkrétní skladba komunikačního mixu je právě výsledkem volby komunikační strategie. Komplexní komunikační strategie zahrnuje i komunikaci s dalšími zájmovými skupinami jako např. zaměstnanci, dodavatele, občanská sdružení atd. Každá z těchto zájmových skupin může podstatným způsobem ovlivnit chod podniku. V dnešní době existuje celá řada způsobů komunikace. Pro společnost 2Tom s.r.o. je zcela určitě klíčovým komunikačním

kanálem internet. Komunikace se zákazníky totiž probíhá především po internetu. S ostatními zájmovými skupinami však může společnost komunikovat i prostřednictvím jiných kanálů. Hlavním cílem komunikační strategie je však využití informací získaných díky komunikaci k zefektivnění marketingu. S tímto cílem je spojená i otázka rozpočtu na marketingovou komunikaci. Existuje několik metod stanovení rozpočtu na komunikaci:<sup>19</sup>

- **Metoda zůstatkového rozpočtu** - zbytkové zdroje podniku se věnují na marketingovou komunikaci. Nebezpečím je, že na tuto oblast bude obětováno zbytečně moc nebo naopak příliš málo finančních prostředků.
- **Metoda procentuálního podílu z obrátu** - výdaje na marketingovou komunikaci se odvíjejí od obrátu společnosti. Výhodou je přizpůsobení rozpočtu na marketingovou komunikaci aktuální situaci podniku. Naopak nevýhodou představuje nemožnost odhadnout dlouhodobé výdaje na tuto oblast.
- **Metoda konkurenční parity** - je založena na kopírování rozpočtu na marketingovou komunikaci od konkurence. Předpokladem této metody je samozřejmě alespoň přibližná znalost výdajů konkurenčních společností na tuto oblast. Uplatňuje se např. v oligopolním prostředí, kdy zvyšování výdajů na reklamu přináší výsledky pouze pokud konkurenti tyto výdaje nezvýší.
- **Metoda cílů a úloh** - rozpočet je založen na podrobně vypracované komunikační strategii. Výhodou je lepší měřitelnost výsledků, nevýhodou vyšší náročnost.
- **Marginální analýza** - tato metoda je založená na principu, že do marketingové komunikace se investuje dokud jsou mezní výnosy vyšší než mezní výdaje.
- **Metoda netečnosti** - konstantní rozpočet na komunikaci bez ohledu na ostatní proměnné.
- **Metoda libovolné alokace** - alokace prostředků se neodvíjí od analýz ale spíše od aktuálních potřeb.

---

<sup>19</sup> HESKOVÁ, E. Marketingová komunikace a přímý marketing. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0995-4.

Aby se zjistilo, zda zvolená komunikační strategie byla skutečně efektivní je třeba nějakým způsobem zhodnotit její výsledky. Měření výsledků probíhá na základě poskytnuté zpětné vazby. Existují dva obecné přístupy k měření efektů komunikace. Jedná se o přímou metodu a metodu nepřímou. Měření přímých účinků spočívá v sledování vztahu mezi přírůstkem tržeb nebo obratu a objemem prostředků vynaložených na marketingovou komunikaci. Tato metoda má omezenou vypovídací schopnost z důvodu zkreslení výsledku jinými faktory ovlivňujícími objem tržeb a obratu. Hodí se však pro některé formy prodeje, především ty, kde se využívá přímý marketing. Metoda měření nepřímých účinků je o něco komplexnější. Může mít formu výzkumu komunikačních médií, kdy se posuzuje počet a struktura osob sledujících určitá média, nákladnost komunikace ve vztahu k dosahu médií, jejich působnosti atd. nebo formu výzkumu účinnosti komunikace. Výzkum účinnosti komunikace provádějí většinou výzkumné organizace, které za tímto účelem vytvářejí různé postupy a metody měření.

V mezinárodním prostředí je během formulace komunikační strategie navíc třeba zohlednit celou řadu dalších aspektů. V první řadě je to jazyková bariéra, která představuje překážku pro komunikaci. To se vztahuje i na komunikaci uvnitř firmy. Zaměstnanci by měli být náležitě jazykově vybavení a komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti by měla být formalizována. V úvahu přichází pravidelný reporting nebo porady ve zvoleném jazyce. Spotřebitelské chování zákazníků na různých geografických trzích se může lišit. Komunikační strategie by s tímto rizikem měla počítat a přizpůsobit komunikační mix dané situaci. Příkladem může být symbolika obrázků, slov, zvířat či barev, která se může v jednotlivých státech lišit. Jelikož hlavní obchodní činnosti společnosti 2Tom s.r.o. je provoz internetového obchodu Snadný život, komunikační mix bude muset být přizpůsoben internetovému prostředí. Formy propagace firmy na internetu mohou nabývat následujících forem:<sup>20</sup>

- **reklamní kampaň** - může se jednat o bannery, textové reklamy, přednostní vypisování ve vyhledávacích, PPC (pay per click) reklama
- **on-line PR** - budování firemní identity na internetu zahrnuje tiskové zprávy,

---

<sup>20</sup> JAHODOVÁ, J. PŘÍKRYLOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, 27.08.2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

fotografie, videa na internetu

- **mikrostránky** - stránky, které zákazník na první pohled nespojuje s firmou nebo výrobkem. Tyto stránky ale kromě propagace celého odvětví nebo oboru odkazují na nabízené zboží. Součástí obchodu Snadný život už teď je internetová poradna a soubor článku na příbuzná témata.
- **virální marketing** - marketingová technika využívající existujících sociálních sítí. Sdělení je nejdříve předáno jednotlivci, který ho pak dále šíří ve svém okolí.
- **marketing na podporu komunit** - podnik může podporovat vznik a fungování komunit v jeho okolí. Jedná se např. o internetové zájmové weby či sdružení příznivců dané značky.
- **buzz marketing** - vytváření novotvarů (buzzwords), které si pak zákazníci spojují s daným výrobkem
- **advergaming** - počítačová hra, která obsahuje značku firmy a je vystavená na firemních internetových stránkách

### 3.10 Rizika vstupu na mezinárodní trhy

Každá podnikatelská příležitost s sebou nese určité riziko. Toto riziko by se dalo popsat jako nesoulad mezi zamýšleným, očekávaným a skutečným výsledkem. Pro úspěšnost každého podnikatelského záměru je tedy klíčové tato rizika minimalizovat. Nejedná se přitom o vyhýbání se rizikovým oblastem. Přílišná averze k riziku totiž může podnik připravit o značné příležitosti. Riziko nejde nikdy úplně vyloučit. Vhodným přístupem však lze snížit jeho případné nepříznivé dopady na fungování podniku. Mezinárodní prostředí a zejména pak přechod podniku od orientace na národní trh k expanzi do zahraničí může představovat příležitost dalšího rozvoje. Tržby ze zahraničí mohou dokonce vytvářet ochranný polštář proti nepříznivému vývoji na domácím trhu. S touto příležitostí jsou ovšem spojená určitá specifická rizika. Jsou jimi především tržní rizika, komerční rizika, přepravní rizika, teritoriální rizika a měnové riziko.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

### **3.10.1 Tržní rizika**

Tento typ rizik je spojený s obecným vývojem na trhu. Změna tržních podmínek může ovlivnit tržby a zisk podniku nebo případně zapříčinit ztrátu. Situace na domácím trhu se přitom může vyvíjet odlišně než v zahraničí. Vývoj na trhu však může být i lepší než se očekávalo a představovat tak pro podnik příležitost. V kontextu rozšíření obchodních aktivit společnosti do Polska, lze připomenout že v průběhu hospodářské krize v roce 2009 bylo Polsko jediným státem Evropské unie, ve kterém nedošlo k meziročnímu poklesu HDP. Naopak např. maďarské hospodářství se ve stejné době značně propadlo. Situace na trhu přitom ovlivňuje nejen hospodářské výsledky podniku ale i všechny jeho dlouhodobé záměry. Tržní riziko je také často zmiňováno v souvislosti s vývojem cen komodit. Pro společnost 2Tom s.r.o. má však pohyb cen komodit pouze okrajový význam. Pro minimalizaci tržního rizika a včasnou identifikaci případných příležitosti je třeba daný trh bedlivě sledovat. Dlouhodobá strategická rozhodnutí by navíc měla být podložena tzv. analýzou makro prostředí.

### **3.10.2 Komerční rizika**

Komerční rizika jsou spojená s nebezpečím nedodržení závazků obchodními partnery. Může se jednat např. o nezaplacení či prodlevy se splacením pohledávek, odstoupení od smlouvy, nedodržení smluvních podmínek atd. Zejména platební disciplína je oblastí často vytýkanou českým podnikatelům. Pro podnik vstupující na zahraniční trh situaci navíc ztěžuje neznalost místního prostředí a podmínek. Naštěstí existují způsoby a nástroje zajištění proti komerčním rizikům. Jedním z nejpoužívanějším a zároveň pro obě smluvní strany nejbezpečnějším způsobem platby je dokumentární akreditiv. Bohužel tento způsob platby je relativně nákladný a pro menší transakce tedy není vhodný. Malé podniky, ke kterým patří i 2Tom s.r.o. můžou využít např. služeb faktoringových a forfaitingových společností. Základem minimalizace komerčního rizika je také rozvíjení a udržování vztahů s obchodními partnery. Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci jsou základem pro rozvoj těchto vztahů. Zejména v Evropě je důvěra a spolehlivost obchodního partnera často důležitějším kritériem pro navázání spolupráce než nabízená cena. V této oblasti hrají důležitou roli kulturní rozdíly.

Zatímco v severských zemích je obchodní spolupráce čistě formální, v Jižní Evropě je kladen důraz na pravidelný osobní kontakt.<sup>22</sup>

### 3.10.3 Převážná rizika

Mezinárodní přeprava zboží s sebou nese určitá rizika. Jsou jimi např. riziko ztráty nebo poškození zboží během přepravy, riziko zpožděného dodání nebo riziko tzv. *"okolností vyšší moci"*<sup>23</sup>. Poslední zmíněné zahrnuje např. přírodní pohromy, války a další nepředvídatelné okolnosti, které brání splnění podmínek vyplývajících ze smlouvy. V případě námořní přepravy jde navíc o riziko unesení lodě piráty, proti kterému již však v současné době existuje povinné pojištění. Společnost 2Tom s.r.o. zvažuje mimo jiné možnosti dodávek zboží z Asie. V tomto případě by bylo převážné riziko značně vyšší než je tomu v rámci Evropy. Už jenom samotné prodloužení dodací doby s sebou nese pro podnik riziko. Mezinárodní přeprava se řídí mezinárodními obchodními zvyklostmi, zejména pak tzv. INCOTERMS. Jedná se o pravidla pro mezinárodní přepravu zboží, která vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži. Jejich nejnovější verze (INCOTERMS 2011) obsahuje třináct tzv. doložek, které upravují mimo jiné místo předání zboží, místo přechodu nebezpečí, pojištění, platbu celních a jiných poplatků atd. Pro obchod Snadný Život je dálková námořní přeprava pouze okrajovou záležitostí. Mnohem větší důraz bude kladen na přepravu v rámci Evropské unie mezi Českou republikou a Polskem. Existují tři nejběžnější smluvní typy, které lze v této situaci využít:

- **Smlouva o přepravě věci** - je vymezená v Obchodním zákoníku a použije se tedy na vztahy mezi podnikateli. Touto smlouvou se dopravce zavazuje za úplaty odesílateli přepravit věc z určitého místa odeslání do místa určení. *"V režimu českého práva dopravce odpovídá za škodu způsobenou na věci během přepravy, ledaže ji nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče. Rovněž neodpovídá za škodu způsobenou odesílatelem, příjemcem nebo vlastníkem zásilky, vadou nebo přirozenou povahou obsahu zásilky včetně obvyklého úbytku, nebo vadným obalem, na který dopravce upozornil odesílatele při*

---

22 ONKVISIT, S., SHAW, J., J. International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

23 §374 ObchZ

*převzetí zásilky k přepravě, a byl-li vydán nákladní nebo náložný list, byla v něm vadnost obalu poznamenána."*<sup>24</sup>

- **Zasílatelská smlouva** - použije se rovněž pro vztahy mezi podnikateli. *"Smlouvou zasílatelskou se zavazuje zasílatel příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplatu."*<sup>25</sup> Hlavní rozdíl oproti smlouvě o přepravě věci spočívá v tom, že zasílatel přepravu sám neuskutečňuje ale pouze jí obstarává. Jedná se vlastně o dva vztahy - vztah mezi příkazcem a zasílatelem a vztah mezi zasílatelem a dopravcem. Zasílatelská smlouva je využívána např. spedičními společnostmi, které vystupují v roli zasílatele. Odpovědnost za škodu funguje v případě této smlouvy na velmi podobném principu jako je tomu u smlouvy o přepravě věci. Jisté riziko pro příkazce však může představovat zástavní právo k zasílatele k zásilce.
- **Smlouva o přepravě nákladu** - tato smlouva je upravená Občanským zákoníkem a je tedy pro činnost obchodu Snadný život nejdůležitější. Zasílání zboží nakoupeného v internetovém obchodě totiž probíhá právě na základě této smlouvy. Odpovědnost dopravce za škodu je opět upravená podobně jako je tomu u obdoby této smlouvy v Obchodním zákoníku - smlouvy o přepravě věci. Právo na náhradu škody však musí odesílatel uplatnit do šesti měsíců od předání zásilky příjemci nebo do šesti měsíců od odeslání nedošlo-li k předání.

V oblasti mezinárodní přepravy existuje celá řada mezinárodních smluv, které dále upravují různé druhy přepravy (železniční přeprava, silniční přeprava atd.). Většinou z nich je vázána jak Česká republika, tak Polsko. Tento fakt značně přispívá ke snížení výše zmíněných přepravních rizik.

#### **3.10.4 Teritoriální rizika**

Tento duh rizika je spojený s nejistotou vyplývající ze změn makro prostředí v dané

24 ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEČ, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. *Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text* [CD-ROM].

25 §601(1) Obchodního zákoníku.

zemi. Jde především o změny politického nebo ekonomického charakteru ale může se jednat také o jiné obtížně předvídatelné faktory. Nejen v kontextu evropských zemí se k nejvýznamnějším rizikům tohoto druhu řadí nebezpečí vyplývající z prohlubujícího se státního dluhu a stále se zvyšujících schodků veřejných financí. Evaluaci tohoto druhu rizika se zabývají tzv. ratingové agentury. Nejsledovanější hodnocení jsou vydávána třemi největšími agenturami. Jsou jimi Standar&Poor's, Moody's a Fitch. Tyto agentury vypracovávají a používají sofistikovanou metodiku sloužící k evaluaci kredibility daných subjektu a s ní spojeného investičního rizika. Kromě hodnocení jednotlivých zemí (tzv. sovereign rating) existují také hodnocení nejvýznamnějších podnikatelských subjektu, zejména pak bank a pojišťoven. V závislosti na stupni rizika by měl podnik přijmout vhodná opatření k jeho minimalizaci. *"Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření. K preventivním krokům patří zejména respektování rizikovosti teritoria při rozhodování o volbě trhu a teritoriální diversifikace obchodních, úvěrových a investičních aktivit firmy."*<sup>26</sup>

### **3.10.5 Kurzové riziko**

Další riziko pro podnik představuje nejistota vyplývající z pohybu směnného kurzu české koruny k polskému zlotému. Proměnlivost vývoje kurzu měn může způsobit nesoulad mezi očekávanými náklady a náklady skutečně vynaloženými. Tento nesoulad samozřejmě může znamenat jak zvýšení nákladu oproti očekávání, tak jejich snížení. Stejně tak pohyb kurzu může ovlivnit výnosy, stav devizových aktiv a pasiv atd. Tento nesoulad značně stěžuje jakékoliv dlouhodobě plánování. Kurzové riziko také bývá označováno pojmem transakční riziko. Obchod uzavřený v cizí měně může podniku přinést kurzovní zisk nebo kurzovní ztrátu. Platí přitom, že čím delší je doba transakce (např. splatnost) tím vyšší je i riziko. Podniky působící na zahraničních trzích mají většinou devizové účty a pohledávky v cizích měnách. Pohyb kurzu pak ovlivňuje hodnotu aktiv a pasiv podniku. Tento druh rizika je také označován jako "riziko oceňování". Bohužel vývoj situace na měnovém trhu je těžce předvídatelný. Některé

---

<sup>26</sup> MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.



měny jsou více a jiné méně volatilní. Obecně je však předvídání pohybu volně plovoucího směnného kurzu extrémně složité, ne-li nemožné. Z tohoto důvodu existují nástroje, kterými podniky převádějí kurzové riziko na jiné subjekty. Většinou se jedná o spekulanty, kteří jsou ochotni podstoupit riziko a spoléhají se přitom a svůj odhad budoucí situace na měnovém trhu. Tokovými nástroji jsou např.

- **forwardy** - Forwardový kontrakt je dohodou, ve které se strany zavazují prodat určité aktivum (např. cizí měnu) v určený čas za předem stanovenou cenu. Placení a převod daného aktiva však neprobíhá současně. Dohodnutá cena bývá zaplacená při uzavření kontraktu zatímco aktivum je převedeno až po určité sjednané době. Forwardový kontrakt lze prodat třetí straně.
- **futures** - Jedná se o instrument velmi podobný forwardům. Existuje zde však několik rozdílů. V první řadě futures jsou do určité míry unifikované což umožňuje jejich obchodování na burze. Na rozdíl od forwardu pro nákup futures není zapotřebí zaplatit celou cenu. Burza požaduje pouze určitou marži, která ji umožňuje zajistit se proti případné ztrátě.
- **měnové swapy** - Swap je mimoburzovní derivátní kontrakt, ve kterém se banka zavazuje prodat klientovi určitou částku v dané měně a pak k dohodnutému datu od něho tuto částku zpět odkoupit za předem stanovený forwardový kurz. Jedná se o jeden z nejpoužívanějších způsobů zajištění proti kurzovému riziku v mezinárodním obchodu. Měnový swap je vhodným nástrojem v případě, že se podnik potýká s nedostatkem likvidity v jedné měně a zároveň s přebytkem likvidity v jiné měně. Banky mají nastavené minimální částky, pro které jsou ochotné provést swapovou transakci. Z tohoto důvodu je měnový swap vhodný spíše pro větší transakce.
- **opce** - představují právo držitele na budoucí nákup nebo prodej podkladového aktiva v dohodnutý čas za předem stanovenou cenu. Opce mohou být obchodovány smluvně nebo na burze. *"Zakoupením opce získává její držitel "právo volby", za něž zaplatí kupní cenu opce (opční prémii), která je ovšem pouhým zlomkem tržní ceny podkladového aktiva, jež je skutečným předmětem případného budoucího obchodu, k němuž opce opravňuje. Uvedené opční právo*

*je sice zapláceno premií, avšak je výhodné v tom, že na rozdíl od pevných termínových kontraktů typu forward a futures může držitel opce (např. při nepříznivém vývoji tržních cen podkladového aktiva, o které se vlastně z hlediska celé transakce jedná) své právo neuplatnit (nechat opci propadnout) a obchod neuskutečnit.*"<sup>27</sup>

Další způsoby zajištění podniku proti kurzovému riziku zahrnují:

- **prodej pohledávek** - Jak již bylo řečeno měnové riziko se zvyšuje s dobou trvání závazku. Pro podnik je proto výhodnější mít majetek denominovaný v cizí měně v pokud možno co nejlikvidnější formě. Hotovost nebo peníze na bankovním účtu lze totiž téměř kdykoliv směnit za jinou, bezpečnější nebo pro podnik výhodnější měnu. Z tohoto důvodu se podniky často odhodlávají k prodeji pohledávek za využití forfaitingových nebo faktoringových společností.
- **započtení rizika do ceny** - tento typ ochrany proti kurzovému riziku spočívá v promítnutí rezervy na krytí kurzového rizika do ceny produktů. Tento přístup je příznačný svou jednoduchostí a lze v jeho prospěch argumentovat, že jiné prostředky jako např. prodej pohledávek s sebou nesou náklady, které se stejně nakonec projeví v ceně výrobků. Na druhou stranu započtení kurzového rizika do ceny může mít negativní vliv na konkurenceschopnost podniku. Rozhodnutí o zvolení tohoto přístupu by proto mělo být učiněno na základě analýzy konkurenčního prostředí a v souladu s cenovou strategií podniku .
- **měnovou doložku** - Společnost si může v kupní smlouvě sjednat tzv. měnovou doložku. *"Zákon upravuje pro oblast závazkových vztahů v mezinárodním obchodu sjednání smluvní měnové doložky, která má za účel snížit měnové riziko spojené se změnou kurzu měny, v níž má být závazek plněn (Zajišťovaná měna) ve vztahu k určité jiné měně (Zajišťující měna)."*<sup>28</sup> Měnová doložka je dále upravena v §744 ObchZ.

---

<sup>27</sup> REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-87-8.

<sup>28</sup> NESNÍDAL, J. *Měnová doložka v mezinárodním obchodu* [online]. Ostrava: Sagit, Nakladatelství ekonomické a právní literatury, 1.5.2004.

### 3.11 Mezinárodní cenová strategie a proces tvorby ceny

Cenová strategie a tvorba cen je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících úspěch podniku v mezinárodním prostředí. Tvorba ceny je přitom často opomíjenou součástí marketingového mixu. Rozhodnutí o volbě cenové strategie by mělo být založeno jak na analýze makroekonomického prostředí podniku, tak na analýze konkurence. Existuje několik přístupů pokud se jedná o tvorbu ceny<sup>29</sup>.

- **cenová standardizace** - také označovaná jako etnocentrická tvorba cen. Podnik v případě této strategie volí používání jednotných globálních cen na všech národních trzích. Ceny jsou tedy nezávislé na zemi prodeje a můžou se různit jen nepatrně v závislosti na míře zdanění, distribučních nákladech atd. Tato strategie je vhodná pokud podnik, který zároveň zvolil jednotný globální přístup k positioningu.
- **cenová diferenciac**e - někdy nazývaná také polycentrická cenová tvorba. Tato strategie je založená na stanovování rozdílných cen v závislosti na daném geografickém trhu nebo segmentu trhu. Pro volbu diferenciacní strategie hovoří např. odlišnosti ve spotřebním chování zákazníků, rozdílná míra inflace v různých zemích, snaha odlišit se od konkurence atd. Naopak hlavním faktorem, který dělá tuto cenovou strategii neatraktivní je tzv. "pravidlo jedné ceny" (*the law of one price*)<sup>30</sup>. Zejména v případě kdy bariéry mezinárodního obchodu jsou téměř úplně odbourány, jako je tomu v případě Evropské unie, volba cenové diferenciac u homogenních výrobků stejně časem povede k vyrovnání cen na všech trzích. Z rozdílu cen totiž se budou snažit vytěžit obchodníci, kteří nakoupí na jednom geografickém trhu za nižší cenu a pak prodají na trhu, kde je cena vyšší. Toto pravidlo platí pro výrobky, u kterých náklady na jejich přepravu jsou nižší než cenový rozdíl.
- **strategie cenového zužitkování** - Je vhodné ji uplatňovat pouze u nových výrobků nebo výrobků nově uvedených na trh. Podnik využívající tuto strategii nastavuje u nových výrobků účelově přemrštěné ceny, které si může dovolit z

<sup>29</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

<sup>30</sup> EUN, C., S., RESNICK G., B. *International Financial Management*. McGraw Hill, 2004. ISBN 0071247157.

důvodu novosti výrobku, která mu dává krátkodobý monopol na tento výrobek. V momentě, kdy se daný výrobek objeví v nabídce konkurence podnik cenu postupně snižuje.

- **strategie prémiové ceny** - Tato strategie je uplatňována především výrobcí značkového a luxusního zboží. Vysoká cena výrobku je zde vnímána jako prestiž značky a její snížení může v dlouhodobém horizontu vést dokonce k poklesu prodeje. Volba této strategie je úzce spojená s positioningem.
- **strategie cenového pronikání na trh** - Podniky využívající tuto strategii se snaží daný trh rychle ovládnout nízkými cenami nabízeného zboží. Tato strategie se hodí tam, kde je cenová elasticita poptávky vysoká. Nízké ceny vedou ke zvýšení prodejů a tržního podílu a umožňují tak podniku uplatňovat úspory z rozsahu. Úspěch této strategie je také závislý na stavu konkurenčního prostředí. Silní konkurenti se totiž mohou včas přizpůsobit a tato situace může vést k cenové válce.
- **strategie využívání transferových cen** - Uplatňují ji zejména velké nadnárodní podniky, které mají různé závody v různých zemích. Využívají přitom rozdílných cen vstupů a rozdílné míry zdanění. Tato strategie může spočívat např. v vytváření vysokých zisků v zemích s nižším zdaněním a uměle nízkých zisků v zemích, kde jsou daně vysoké.

## 4 Závěr

Polsko je pro společnost 2Tom s.r.o. z hlediska rozšíření obchodních aktivit perspektivním trhem. Tuto skutečnost dokazuje analýza makro a mikro prostředí, podle které jsou podmínky pro expanzi firmy v současné době příznivé. Právní prostředí státu je stabilní, administrativní a jiné bariéry relativně nízké. Rivalita v oboru není příliš vysoká a konkurenční prostředí umožňuje vstup nového subjektu. Existuje reálná možnost stát se v horizontu několika let dvojkou na Polském trhu. Výše zmíněné závěry nasvědčují tomu, že realizace expanze přinese podniku požadovaný prospěch. Optimálních výsledků by mělo být dosaženo zaměřením na vybrané geografické regiony. Tato strategie umožní minimalizovat rizika spojená s expanzí a maximálně využít aktuální možnosti podniku. Užší zaměření pomůže zvýšit úspěšnost celého předsevzetí. Důležitou součástí řešení je také časový plán realizace expanze, který by měl zamezit nechtěným ztrátám času a zajistit plynulé provedení všech nezbytných kroků.

## 5 Seznam použité literatury

### 5.1 Tradiční tištěné dokumenty

1. EUN, C., S., RESNICK G., B. *International Financial Management*. McGraw Hill, 2004. ISBN 0071247157.
2. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
3. GOROBTSOVA, L. *General management*. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2008., s. (125 s.).
4. HESKOVÁ, E. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0995-4.
5. JAHODOVÁ, J. PŘIKRYLOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, 27.08.2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
6. KACHLÍK, A., KACHLÍKOVÁ, H. *Rukověť exportéra*. Praha: QplusQ, 1996. ISBN 80-902117-0-4.
7. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
8. MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
9. NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 1 díl*. Brno, CERM 2004, 60 s., ISBN 80-214-2779-5.
10. ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.
11. PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
12. REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-87-8.

13. SUSMAN, G. I. *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, 7.4.2007. s. (281 s). ISBN 1845425952.
14. SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
15. VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN: 80-214-1111-2.

## 5.2 Elektronické zdroje

1. ARGYRES, N., MCGAHAN, M. PORTER, M. *An interview with Michael Porter*. The Academy of Management Executive, 2002.
2. *Analýza [online]*. Wikipédie, Otevřená encyklopédie [cit. 26.11.2010]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Analýza>.
3. *Bank Danych Lokalnych [databáze online]*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 10.3.2011. URL<[http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p\\_name=indeks](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks)>.
4. BYSTROV, V.F. *International Marketing [Power Point Presentation]*. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.
5. *Click and Mortar [online]*. Investopedia.com, 2011. URL<[http://www.investopedia.com/terms/c/click\\_and\\_mortar.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/click_and_mortar.asp)>.
6. *Economy Rankings [online]*. The World Bank Group, June 2010. URL<<http://www.doingbusiness.org/rankings>>.
7. *Finish Tax System [online]*. Finish Tax Administration, 3.6.2010. URL<[http://www.vero.fi/?path=488,494&domain=VERO\\_ENGLISH&language=ENG](http://www.vero.fi/?path=488,494&domain=VERO_ENGLISH&language=ENG)>.
8. *Fertility indicators [databáze online]*. Eurostat, 11.2.2011. URL<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/databas e#>>.
9. HENDERSON, B. *Perspectives [PDF]*. Boston Consulting Group, 1976.

- URL<[http://www.bcg.com/expertise\\_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-13260](http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-13260)>.
10. *Households with acces to the Internet at home* [databáze online]. Eurostat, 15.3.2011.  
URL<[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database#](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database#)>.
11. *Human Development Report 2010* [PDF]. United Nations, 2010.  
URL<[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_EN\\_Complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf)>.
12. *Individuals who ordered goods or services over the Internet for private use* [databáze online]. Eurostat, 15.3.2011.  
URL<[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database#](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database#)>.
13. KÜHN, Z. *Letem světem soudních poplatků* [online]. Jiné právo, 01.09.2010.  
URL<<http://jinepravo.blogspot.com/2010/09/letem-svetem-soudnich-poplatku.html>>.
14. *Lista central banków krajowych* [online]. Narodowy Bank Polski, 18.3.2011.  
URL<<http://nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/liban.ascx&l=b>>.
15. *Lung Health in Europe, Facts and Figures* [PDF]. European Respiratory Society, 2008.  
URL<[http://www.european-lung-foundation.org/uploads/Document/WEB\\_CHEMIN\\_13411\\_1222853571.pdf](http://www.european-lung-foundation.org/uploads/Document/WEB_CHEMIN_13411_1222853571.pdf)>.
16. *Twarde lądowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego* [PDF]. PricewaterhouseCoopers. Krynica Zdrój: XX Forum ekonomiczne, 2010. Dostępne z: <<http://www.pwc.com/pl/pl/biuro-prasowe/raport-twarde-ladowanie-2.jhtml>>.
17. *Najlepsze porównywarki cenowe* [online]. Rankingi24.pl, 26.3.2011.  
URL<[http://www.rankingi24.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=272&Itemid=91](http://www.rankingi24.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=272&Itemid=91)>.
18. NESNÍDAL, J. *Měnová doložka v mezinárodním obchodu* [online]. Ostrava: Sagit, Nakladatelství ekonomické a právní literatury, 1.5.2004.



- URL<[http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=ob\\_097.htm](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=ob_097.htm)>.
19. *PESTEL analysis of the macro-environment* [online]. Oxford University Press, 2007.  
URL<[http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page\\_12.htm](http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm)>.
  20. *Planet Google: From Philosophies to Market Shares* [online]. Visual Economics, 2010. URL<<http://www.visualeconomics.com/2010-02-03-planet-google-from-philosophies-to-market-shares/>>.
  21. *Population on 1 January by age and sex* [databáze online]. Eurostat, 11.2.2011.  
URL<<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>>.
  22. PORTER, M. *How Competitive Forces Shape Strategy* [PDF]. Harvard Business Review, 1997.
  23. *Porter's Five Forces, a model for industry analysis* [online]. Internet Center for Management and Administration, 2010.  
URL<<http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>>.
  24. PUHL, J. *Poland Is Europe's New High-Flyer* [online]. Spiegel Online International, 21.2.2011.  
URL<<http://www.spiegel.de/international/europe/0,1518,747244,00.html>>.
  25. REJMAN, D. *Zakládání poboček v zahraničí* [online]. Magazín Exportér, červen 2004 [cit. 26.02.2011]. ISSN 1213-7693.  
URL<[http://www.rejman.cz/zakladani\\_zahranicnich\\_pobocek.htm](http://www.rejman.cz/zakladani_zahranicnich_pobocek.htm)>.
  26. ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEČEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. *Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text* [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.
  27. *Selected Pollutants* [PDF]. World Health Organization, 2010. ISBN 978 92 890 0213 4.  
URL<[www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/128169/e94535.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/128169/e94535.pdf)>.

28. *Snadný život pro alergiky, astmatiky a ekzematiky* [PDF]. Brno: 2Tom s.r.o., 2010. URL<[www.2tom.cz/sz.pdf](http://www.2tom.cz/sz.pdf)>.
29. *Special Eurobarometer - Social values, Science and Technology* [PDF]. European Commission, 2005. URL<[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_225\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_225_report_en.pdf)>
30. *Stan zdrowia ludności Polski w przekroju terytorialnym w 2004 r.* [PDF]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2007. ISBN 978-83-7027-413-9 . URL<[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_stan\\_zdrowia\\_2004\\_teryt.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_stan_zdrowia_2004_teryt.pdf)>.
31. STAVINHOVÁ, P. *Svoboda usazování společnosti* [online] . Právní Rádce, 26.09.2006. URL<[http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077450-19380710-F00000\\_d-svoboda-usazovani-spolecnosti](http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077450-19380710-F00000_d-svoboda-usazovani-spolecnosti)>.
32. STŘELEČ, J. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz>>.
33. *System podatkowy* [online]. Ministerstwo Finansów RP, 2011. URL<<http://www.mf.gov.pl/index.php?const=3&dzial=155&wysw=4&sub=sub1#n>>.
34. *Targeting* [online]. Marketing Teacher [cit. 27.02.2011]. URL<<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-targeting.html>>.
35. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. Harvard Business Publishing, 2008. URL<[http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw)>.
36. *Tax Law for Investors* [online]. Bundeszentralamt für Steuern, 2011. URL<[http://www.steuerliches-info-center.de/EN/SteuerrechtFuerInvestoren/steuerrechtFuerInvestoren\\_node.html](http://www.steuerliches-info-center.de/EN/SteuerrechtFuerInvestoren/steuerrechtFuerInvestoren_node.html)>.
37. *VAT Rates Applied in the Member States of the European Union* [PDF]. Brussels: European Commission, 1.1.2011. URL<[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf)>.
38. VIMR, P. *Kvalita a zaměření na zákazníka* [online]. Podnikatel dnes, 2010.

- URL<<http://www.podnikatel dnes.cz/new/kvalita-zamereni-na-zakaznika>>.
39. *Právo EU* [PDF]. Brno: Masarykova Univerzita, 2008.
40. ZIKMUND, M. *Ukazatele likvidity* [online]. Business Vize, 3.2.2010 [cit. 18.5.2011]. URL<<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>.
41. VIDIM, J. *Rozjed'te svůj e-shop v Polsku* [online]. NaH1, 26.4.2010 [cit. 18.5.2011]. URL <<http://blog.h1.cz/rozjedte-svuj-e-shop-v-polsku/>>
42. *Výbrané reference a představení společnosti 2Tom s.r.o.* [PDF]. Brno: 2Tom s.r.o., 2.7.2010.
43. *World Health Statistic 2010* [pdf]. Geneva: World Health Organization, 2010. URL<[http://www.who.int/entity/whosis/whostat/EN\\_WHS10\\_Full.pdf](http://www.who.int/entity/whosis/whostat/EN_WHS10_Full.pdf)>.
44. ZICH, R. *Strategický management , formulace strategií* [PDF]. VUT v Brně, 2011.
45. ZIKMUND, M. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online]. Nitana, 13.1.2011. URL <<http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>>.

### 5.3 Právní předpisy

1. Dohoda s Polskou republikou o podpoře a ochraně investic.
2. Konsolidované znění smlouvy o Evropské unii.
3. Konsolidované znění smlouvy o fungování Evropské unie.
4. Rozhodnutí ESD C-212/97 (Centros Ltd proti Erhvervs-og Selskabsstyrelsen).
5. Rozsudek Soudního dvora ze dne 20. února 1979, věc 120/78.
6. Směrnice Rady 2006/112/ES ze dne 28. listopadu 2006 o společném systému daně z přidané hodnoty.
7. Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží.
8. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych.

9. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny.
10. Ustawa z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych.
11. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
12. Zákon č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním.

## 6 Seznam použitých zkratek a symbolů

|        |   |
|--------|---|
| atd.   | a tak dále  |
| a.s.   | akciová společnost  |
| CPM    | Critical Path Method  |
| ČR     | Česká republika   |
| DPH    | daň z přidané hodnoty                                       |
| EU     | Evropská unie   |
| ESD    | Evropský soudní dvůr  |
| GATT   | General Agreement on Tariffs and Trade                      |
| GUS    | Główny Urząd Statystyczny (polský statistický úřad)         |
| HDI    | Human Development Index                                     |
| HDP    | hrubý domácí produkt  |
| KRS    | Krajowy Rejestr Sądowy (polská obdoba rejstříkového soudu)  |
| např.  | například   |
| NIP    | numer identyfikacji podatkowej (daňové identifikační číslo) |
| mil.   | milion  |
| ObchZ  | obchodní zákoník  |
| PERT   | PProject Evaluation and Review Technique                    |
| PO     | Platforma Obywatelska                                       |
| PR     | public relations  |
| SEO    | search engine optimalization                                |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným                               |
| tis.   | tisíc   |
| tzv.   | takzvaný  |
| voj.   | województwo (územní jednotka v Polsku)                      |

## **7 Seznam obrázků**

### **Seznam obrázků**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Ganttův diagram realizace práce.....  | 13 |
| Obrázek 2: Mezinárodní marketingový mix (převzato z: ONKVISIT, S., SHAW, J., J.<br>International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.)..... | 16 |
| Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil.....   | 25 |

## **8 Seznam tabulek**

### **Seznam tabulek**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Etapy realizace práce..... | 12 |
|---------------------------------------|----|